



10 | 洞察规律：怎样更新认知才能找准发力点？

2021-02-26 张鹏

跟着高手学复盘

[进入课程 >](#)

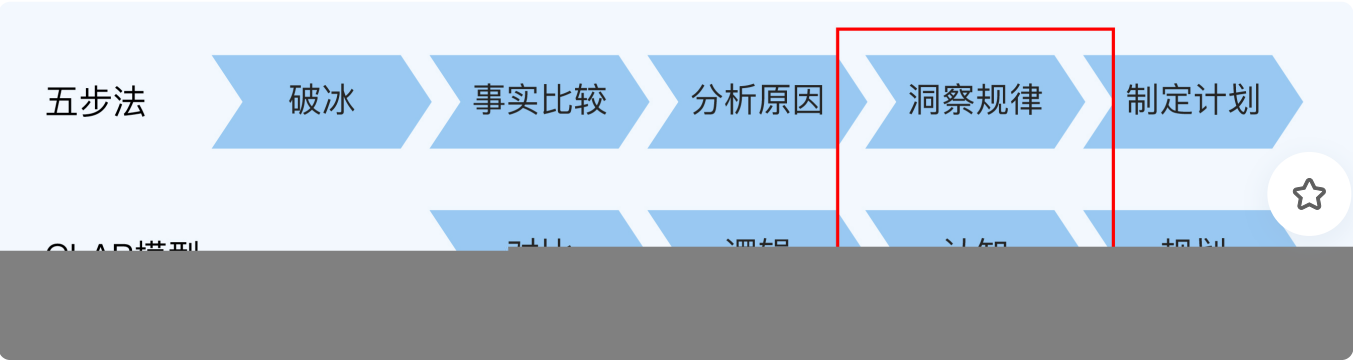


讲述：张鹏
时长 12:00 大小 10.99M



你好，我是张鹏。

上一讲，我为你介绍了梳理逻辑时寻找切入点的方法。找到切入点，分析出问题原因之后，我们就到了洞察规律这一步，它正好对应 CLAP 模型的认知环节。



所谓洞察规律，就是系统地思考整个业务的运转，找准下一步计划的发力点。洞察规律的能力有多重要呢？我带你回顾一下 Uber 的故事吧。

2014 年，Uber 进入中国之后，迅速在上海、杭州、深圳、广州、成都、武汉、重庆、北京和天津等一二线核心城市开展业务。

一开始，Uber 的获客模式是**人肉两头拉**。“人肉”是指让用户自发通过口碑传播，“两头拉”是指一边拉开车的司机，另一边拉坐车的乘客。这种模式的好处是获客非常精准，适合早期破局。

到了 2015 年，“滴滴”“快的”等中国本土企业也逐渐崛起，在巨大的竞争压力下，Uber**对市场扩张速度的要求更高了**。接下来的半年中，他们准备在华东、华南、西南和华北四大区域拓展自己的业务。

但是 Uber 内部有个不成文的规定——**不批准任何市场费用**，这也意味着不能以广告等粗暴的模式来获客，所以 Uber 的城市合伙人**只能从运营手段本身想办法**。

而当时他们面临的现实问题在于，以前的人肉两头拉模式虽然精准，但速度不够快，到了快速扩张期增长乏力，很难支撑业务的升级。

与此同时，“出行场景单一”“无法满足更多出行需求”“价格没有优势”“等车时间长”等一系列问题也都冒了出来，而且这些问题之间还会相互影响。

这种局面给当时的 Uber 管理层提出了一个挑战：**到底哪个问题才是重中之重，怎么才能找准下一阶段的业务发力点呢？**

课前思考

- 一堆问题中的重点是什么？
- 怎么找下一阶段的业务发力点？

课前导学

- 因果循环图：确定节点，确定关系，确定根因

因果循环图

为了解决战略重心问题，Uber 华东区域的管理层使用了一个工具——因果循环图。

《跟着高手学复盘》 复盘工具箱 11

因果循环图（CLD，Casual Loop Diagram）出自 1990 年出版的管理学经典著作《第五项修炼》，它是这本书的作者、学习型组织理论的鼻祖彼得·圣吉（Peter M. Senge）提出的用于**系统思考**的工具。

那么，因果循环图要怎么用呢？我们继续看 Uber 华东区域业务的例子。

1. 确定节点

用因果循环图的第一步是确定节点，也就是标记业务的关键节点。

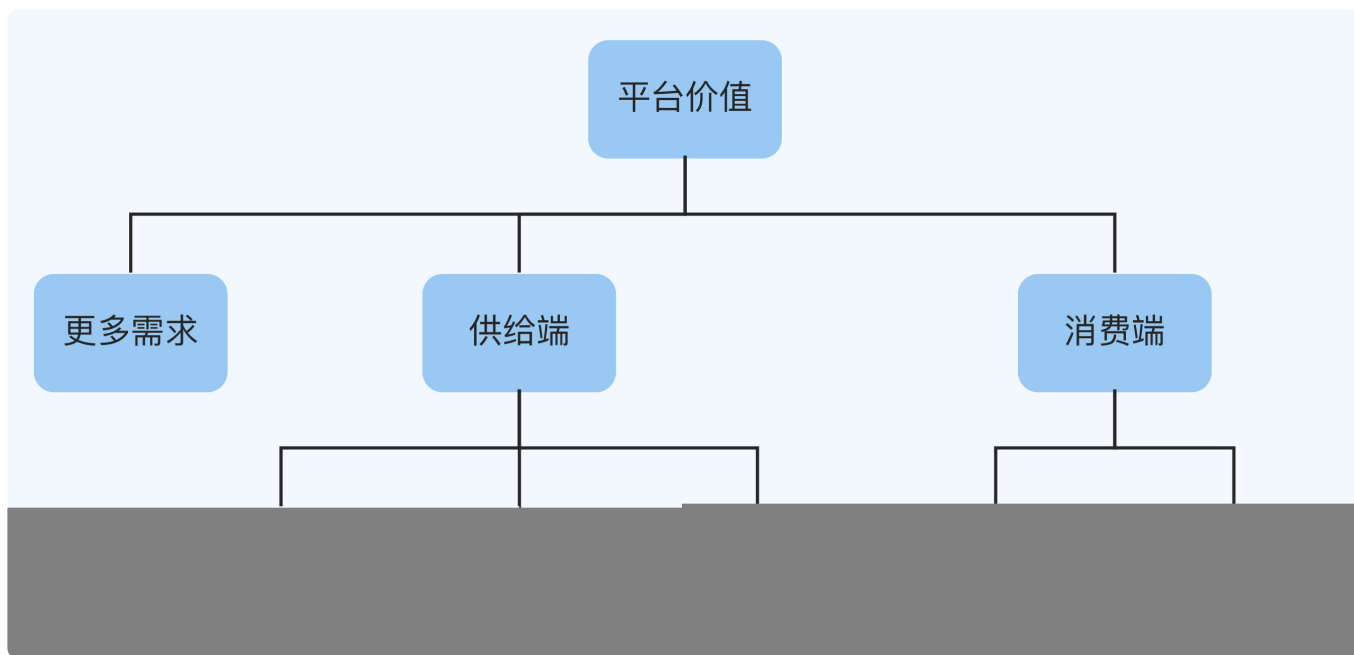
Uber 华东区域一开始的业务破局还是做得不错的，得到了车主和乘客的认可，但是要在宣传资源受限的条件下拓展业务，管理层还需要深挖能够撬动整个市场运转的关键节点。

首先，他们想到的是满足更多的出行需求，于是他们标记了一个关键节点，**更多需求**。

接着，为了满足更多的出行需求，从供给端看，核心是**更多区域覆盖**，从数量和密度两个维度进行拆解，可以细分为**更多司机**和**更少司机闲时**，于是他们又标记了两个关键节点。

从消费端看，核心是**乘客能更快能坐上车**和**车费更便宜**，分别代表时间和价格两个维度，于是他们又标记了两个关键节点，**更快接客**和**更低价格**。

最后，整个逻辑树用 MECE 原则检查一下，确保没有问题。



到这里，关键节点就基本上找齐了。

2. 确定关系

第二步是确定关系，也就是分析连接关键节点的因果关系。

关键节点之间的关系用带箭头的曲线来表示，箭头的方向代表因果，类型有三种，分别是：

1. **增强**，用 “+” 表示。
2. **减弱**，用 “-” 表示。
3. **延迟**，用 “=” 表示。

这三种类型很好理解：

踩油门和速度之间就是增强关系，油门踩得越大，速度越快。

刹车和速度是减弱关系，刹车踩得越狠，速度越慢。

延迟在生活中更为常见，比如你在浴室拧开热水开关，需要过一段时间水温才会升高。

确定因果关系，重点是搞清楚 A 节点与 B 节点之间的关系是增强还是减弱。对于 Uber 来说：

更多需求会让更多司机来到 Uber 平台，所以它们的关系是**更多需求**增强**更多司机**（+）。

更多司机会让 Uber 覆盖的区域更广，所以它们的关系是**更多司机**增强**更多区域覆盖**（+）。

更多区域覆盖会让更多乘客也注册和使用 Uber 打车，并且进一步促进**更少司机闲时**和**更快接客**（+）。

更少司机闲时让客单价有进一步降低的空间，所以会导致**更低价格**（+）。

当**更低价格**和**更快接客**这两个乘客都最在意的痛点得到满足，会进一步促成**更多需求**（+）。

到这里，单个节点之间的关系就分析清楚了，Uber 华东区域管理层也就可以完成 Uber 整个业务的拼图了。

3. 确定根因

第三步是找出根因，就是判断推动运转最底层的根因。

因果循环图非常清晰地展示了单个节点之间的直接因果关系。但是底层的根因要怎么看呢。毕竟各个节点之间是互为因果的。

我跟你分享一个小窍门：

连接线入口多出口少的，一般是“果”，比如更多需求。

连接线入口少出口多的，一般是“因”。

去掉之后会导致整个增强循环断裂的（“没它不行”），一般是“根因”。

从图中可以看出，**更多司机**和**更多区域覆盖**这两个节点是满足根因条件的。而**更少司机闲时**以及**更低价格**即使单独去掉，虽然会影响效率，但整个循环依然可以转动，因此属于重要因素，但并不属于根因。

我们可以从业务逻辑的角度验证一下，更多需求确实是 Uber 追求的终极结果，而更多司机和更多区域覆盖如果拿掉，就会导致供给端司机少，从而导致消费端注册和使用少，最终导致 Uber 的业务无法升级。

最终，Uber 确认了以**更多司机**和**更多区域覆盖**作为提升整体业务的目标，并设定 OKR 来进行执行，在华东市场取得重大突破。这部分内容我会在下一讲详细介绍。

现在，因果循环图的使用就讲完了，我用一个流程图来总结一下：

为了方便你理解，我再为你讲解另一个案例，你可以像阅读推理小说一样，看看能否在我揭示谜底之前想出答案。

案例补充：Youtube

2013 年，YouTube 已经成为全球最大的视频平台之一。但是它的创新步伐已经放缓，一旦刹车，重新加速并不容易。

当时 YouTube 的 CEO 是 Susan Wojcicki，她意识到 YouTube 再这样下去，会沦落为一家很普通的公司，于是决定组织高层做战略复盘。她提出了一个问题：“如果重新让 YouTube 走上 ‘10 倍速’ 的指数型增长之路，我们到底应该怎么做？”

Youtube 当时面临的考验和 Uber 很像，都是要在一大堆重要的事情中找到重中之重。对于 YouTube 来说，流量、点击率、观看率、广告、视频内容、日活.....到底哪一个才是应该首先考虑的呢？

当时视频网站普遍看重点击率和日活数据，YouTube 内部就有一个工程师正在开发引导观众选择“观看下一个”的推荐系统。显然，这能够对点击率的提高产生巨大的影响。

但是需要思考的是，**点击率的提高是 YouTube 真正想要的吗？**或者换句话说，业界都认为提高点击率就能提升业务，这个“常识”就一定是对的吗？

YouTube 在这次战略复盘中发现，很多因素是相互影响的。它最重要的收入来自广告，但是让用户过多地点击广告，会影响用户的体验，而体验不好就可能造成用户流失，从而降低平台对广告商的吸引力。

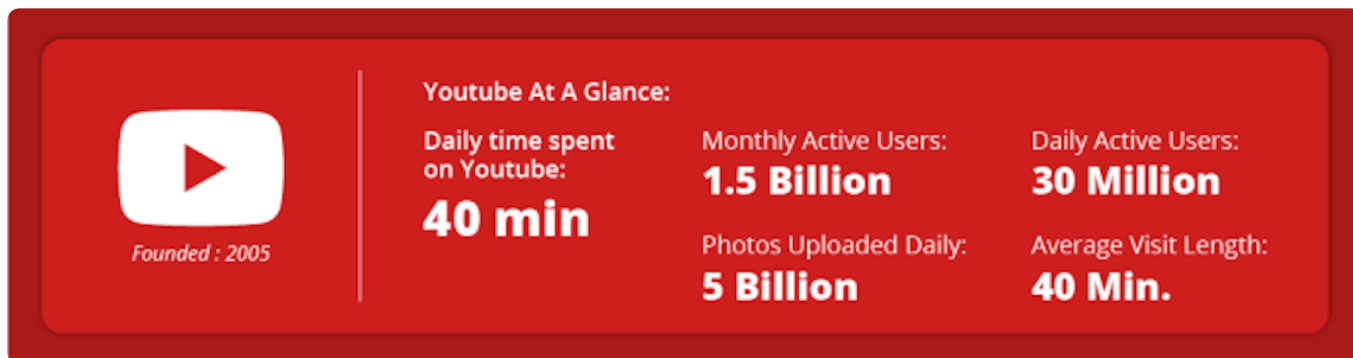
当用户花更多宝贵的时间来观看 YouTube 上的视频时，这些视频必须要给他们提供乐趣，这样才能形成良性循环：

更满意的观看体验带来更长的观看时间，更长的观看时间会吸引更多的广告商，从而激励更多的内容创作者进行创作，于是又会吸引更多的观众。

根据“确定根因”的原则，“没它不行”的节点就是根因。

YouTube 最终洞察到：**真正的收益来源不是观看率或点击率，而是观看时长。**虽然短期内，用户时长的增加甚至会降低用户对广告的点击率，但从长远来看，显然会让 YouTube 走上增强循环。

Susan 和她的团队制定了一个 **BHAG** (Big, Hairy, Audacious Goals, 宏伟、艰难和大胆的目标)：“日均用户观看时长达到 10 亿小时”。在之后的 4 年时间里，他们通过各种努力，最终实现了这个 BHAG。



2020年Youtube数据

小结

这一讲，我用 Uber 的案例为你讲解了使用因果循环图的技巧，并且通过 Youtube 的案例来帮助你加强理解。现在，我们来回顾一下重点内容：

1. 因果循环图中的节点，就是真实业务中的关键节点，你可以理解成是关键子业务，用逻辑树进行划分，用 MECE 原则进行验证。
2. 关键节点之间的关系用带箭头的曲线来表示，箭头的方向代表因果，类型有三种，分别是增强、减弱和延迟。
3. 如果因果循环图中，某个关键节点去掉之后会导致整个增强循环断裂，那么它很可能就是根因。

思考题

这就是今天的全部内容，最后留两道思考题给你吧。

1. 请你回忆一下学习 Youtube 案例的过程，你是什么时候找出“根因”的呢？为什么是那个时候？
2. 请尝试画一下你手头项目的因果循环图，看看有什么发现或者问题。

欢迎把你的答案写在留言区，和我一起讨论。

提建议

12.12 大促

每日一课 VIP 年卡

10分钟，解决你的技术难题

¥159/年 ¥265/年

每日一课
VIP 年卡

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 09 | 分析原因：梳理逻辑时怎样找到切入点？

下一篇 11 | OKR：怎样根据复盘结论制定计划？

精选留言

写留言

由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。